HANSER

Leseprobe

zu

Praxisleitfaden Projektmanagement

von Conny Lang und Marita Schöps

Print-ISBN 978-3-446-46926-6
E-Book-ISBN 978-3-446-47289-1
ePub-ISBN 978-3-446-47405-5

Weitere Informationen und Bestellungen unter
https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446469266
sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhalt

1 Nutzen dieses Buchs ... 1

2 Projektdefinition ... 3

2.1 Projekte ... 3

2.2 Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben ... 6

3 Projektorganisation ... 7

3.1 Rollen in der Projektorganisation ... 8

3.2 Auftraggeber ... 9

3.3 Projektleiter ... 10

3.3.1 Kompetenzen des Projektleiters ... 11

3.3.2 Aufgaben des Projektleiters ... 13

3.4 Projektmitarbeiter ... 14

3.5 Lenkungsausschuss ... 16

3.6 Projektmentor ... 18

4 Projektvorbereitung ... 21

4.1 Projektauslöser versus Projektauftraggeber ... 21

4.2 Auswahl des Projektleiters ... 23

4.3 Erstellung des Projektauftrags ... 25

4.4 Projektziele ... 27

5 Kickoff ... 31

5.1 Inhalte des Projekt-Kickoffs ... 32

5.2 Kraftfeldanalyse ... 34

6 Auswahl und Steuerung von Externen ... 37
6.1 Auswahl externer Partner ... 38
6.2 Beauftragung externer Partner ... 39
6.3 Steuerung externer Partner im Projekt ... 41

7 Entscheidungssitzungen ... 43
7.1 Vorbereitung von Entscheidungssitzungen ... 44
7.2 Durchführung von Entscheidungssitzungen ... 45
7.3 Erfolgskriterien für Entscheidungssitzungen ... 47

8 Projektdokumentation ... 49

9 Projektplanung ... 53
9.1 Phasenplan ... 56
9.2 Projektstrukturplan ... 58
9.2.1 Top-down ... 60
9.2.2 Bottom-up ... 61
9.3 Terminplan ... 62
9.3.1 Vorwärts-/Rückwärtsplanung ... 64
9.3.2 Meilensteine ... 65
9.3.3 Softwareunterstützung bei der Planung ... 65
9.4 Ressourcen-/Kapazitätsplanung ... 66
9.5 Kostenplanung ... 68
9.5.1 Zweck der Kostenplanung ... 68
9.5.2 Vorgehen bei der Erstellung des Kostenplans ... 68
9.6 Risikoanalyse ... 69

10 Projektkommunikation und -marketing ... 71
10.1 Nutzen von Projektkommunikation ... 72
10.2 Inhalte des Projektmarketings ... 72
10.3 Zielgruppen ... 73
10.4 Kommunikationswege und Medien ... 75
10.5 Kommunikationsmatrix ... 75
10.6 Konzepterstellung ... 76

11 Change Management für Projekte ... 77
11.1 Kommunikation versus Information ... 78
11.2 Workshopbasiertes Vorgehen ... 79
11.3 Prozess- statt Ergebniskommunikation ... 80
11.4 Glaubwürdige Change-Kommunikation ... 81
11.5 Umgang mit Emotionen ... 82

12 Klassisch trifft agil ... 85
12.1 Woher kommt der Aufschwung des agilen Projektmanagements? ... 86
12.2 Wann passt welche Form des Projektmanagements? ... 87
12.3 Zentrale Begriffe und Tools im agilen Projektmanagement ... 88
12.3.1 Grundhaltungen und Werte ... 88
12.3.2 Tools und Prinzipien, die Sie oft auch für klassische Projekte nutzen können ... 88
12.4 Was das agile Projektmanagement noch vom klassischen Projektmanagement lernen kann ... 92
12.5 Selbststeuerung im Projektteam ... 93
12.6 Klassisch trifft agil – seit Jahrzehnten ... 94

13 Projektsteuerung ... 97
13.1 Steuerungskreislauf ... 100
13.1.1 Steuerung der Kosten ... 103
13.1.2 Steuerung der Zeit ... 104
13.1.3 Steuerung der Qualität/Inhalte ... 105
13.2 Steuerungsinstrumente ... 107
13.2.1 Jobliste ... 107
13.2.2 Meetingliste ... 108
13.2.3 Statusbericht ... 109
13.2.4 Decision Diary ... 110
13.3 Steuerungsprinzipien ... 111
13.3.1 Prinzip der Selbstanzeige ... 111
13.3.2 Prinzip der Frühwarnung ... 112

14 Projektauswertung ... 113

15 Projektabschluss ... 117

16 Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben ... 119
16.1 Eindeutiger Auftrag mit klarer Zielsetzung ... 120
16.2 Projektleiter bzw. Steuerer ... 121
16.3 Kickoff und Meetings ... 122
16.4 Zeitliche (Grob-)Planung ... 123
16.5 Spielregeln ... 124
16.6 Jobliste ... 124

17 Projektleitung auf den Punkt gebracht ... 127
17.1 Grundsätze ... 127
17.2 Start ... 128
17.2.1 Projektvorbereitung ... 128
17.2.2 Projektleitung und Projektrollen ... 128
17.2.3 Kickoff ... 129
17.2.4 Steuern von externen Partnern ... 129
17.2.5 Entscheidungssitzungen ... 130
17.2.6 Projektdokumentation ... 130
17.3 Planung ... 130
17.3.1 Projektplanung ... 130
17.3.2 Projektkommunikation und -marketing ... 131
17.3.3 Change Management ... 131
17.3.4 Klassisch trifft agil ... 132
17.4 Durchführung ... 132
17.4.1 Projektsteuerung ... 132
17.4.2 Projektauswertung ... 133
17.5 Abschluss ... 133
17.6 Extras ... 134
17.6.1 Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben ... 134

18 Toolbox ... 135

Literaturhinweise **221**

Index **223**

Autoren **225**

1 Nutzen dieses Buchs

Der Bedarf an guten Projektleiterinnen und -leitern ist deutlich größer als das Angebot – und diese Kluft droht in den nächsten zehn Jahren weiter zu wachsen. Bis 2030 braucht die Weltwirtschaft laut PMI Talent Gap Report von 2021 rund 25 Millionen zusätzliche Projektprofis.

Diese hohe Nachfrage, von der wir selbst profitieren, und zusätzliche Erfahrungen im Projektmanagement, die wir sammeln durften, haben uns zu dieser dritten Auflage des Buchs »Praxisleitfaden Projektmanagement« bewogen.

Nein, dieses Buch ersetzt kein Projektmanagement-Training oder -Studium, keine Zertifizierung und schon gar nicht die eigenen Erfahrungen in Projekten, die Projektmanager zu Führungspersönlichkeiten reifen lassen. Aber es ergänzt alle diese Wege um das, was es in der Projektrealität am meisten braucht: praxistaugliche, bewährte **einfache** Tipps und Tools.

Das zu bieten, ist unser eigener Anspruch an diesen Praxisleitfaden. Daran dürfen Sie uns gerne messen.

Wir Autorinnen sind beide Projektprofis und -fans. Auch nach mehr als 20 bzw. 15 Jahren Erfahrung leiten wir weiterhin mit großer Leidenschaft und, ja, viel Spaß Projekte, bilden Projektmanager aus und weiter und beraten Unternehmen bei der Verbesserung ihrer Projektverläufe und -ergebnisse. Das tun wir in mittelständischen und in familiengeführten Unternehmen ebenso wie in börsennotierten Konzernen. Unsere Bandbreite reicht dabei von der Automobil-, IT- und Luftfahrtbranche über den öffentlichen Nahverkehr, die Spielwarenindustrie, Medien, den Einzelhandel und Finanzdienstleister.

Dieser praktische Ratgeber weist Ihnen Schritt für Schritt den Weg durch Ihr Projekt. Das heißt: Das Buch ist sowohl geeignet für Einsteiger in das Thema Projektmanagement als auch für Führungskräfte, die einen Überblick über die wesentlichen Erfolgsfaktoren der Projektsteuerung gewinnen möchten. Und natürlich für Projektleiter, die schnell loslegen wollen oder müssen.

Sie alle können sich mit diesem Handbuch **dem Projektmanagement nähern, ohne von seiner Komplexität erschlagen zu werden**. Denn das Buch ist entlang

der typischen Phasen eines Projekts gegliedert. Die einzelnen Kapitel sind also Start, Planung, Durchführung und Abschluss von Projekten zugeordnet. So können Sie sich mit dem Buch in der Hand, Stück für Stück, durch Ihr eigenes Projekt arbeiten, weil Sie für jede Phase erfahren, worauf es vor allem ankommt und was konkret als Erstes und jeweils Nächstes zu tun ist.

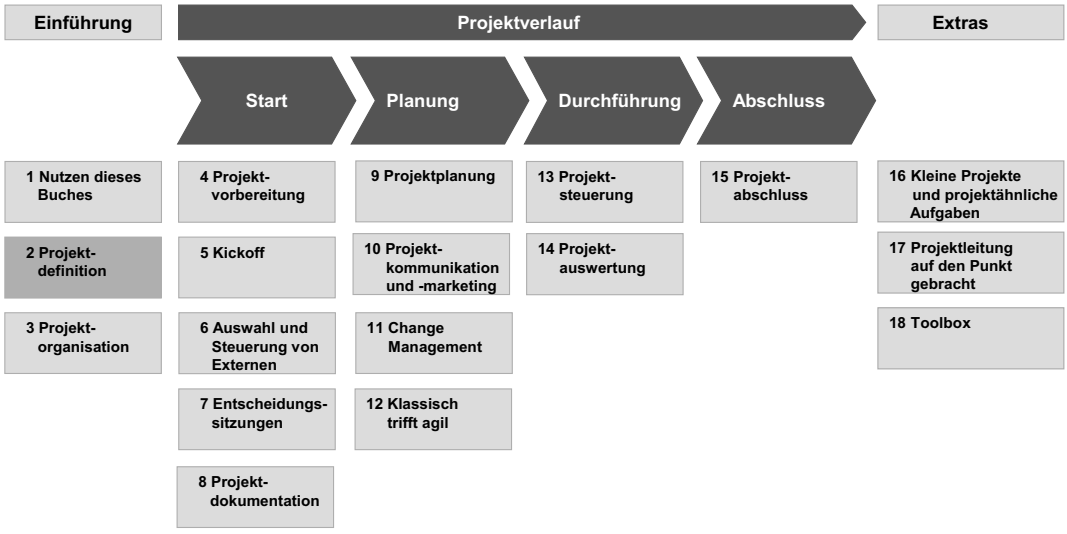
Die jeweiligen Hilfsmittel dazu sind in der Toolbox anhand der Kapitelnummerierung leicht zu finden. Die Vorlagen und Checklisten eignen sich als Ihr mobiler Werkzeugkoffer. Das Buch bringt Projektmanagement auf den Punkt, macht es verständlich und beherrschbar und kann deshalb gemeinsam mit der enthaltenen Toolbox Ihr ständiger Begleiter im Projektalltag werden.

Die Inhalte und Hilfsmittel in diesem Leitfaden sind nützlich und relevant für jedes Projekt. Wir haben sie auf das Wesentliche, auf die unverzichtbaren, grundlegenden Voraussetzungen komprimiert, auf die es für einen Projekterfolg *wirklich* ankommt. Sofern Ihr Projekt spezifische Vorgehensweisen und Tools erfordert, können und sollten Sie über dieses Buch hinaus weiterführende Literatur hinzuziehen. Das gilt auch, wenn Sie etwa in Vorbereitung auf eine Zertifizierung im Projektmanagement sind oder sich einarbeiten möchten in Sonderthemen wie agile Methoden, Multiprojektmanagement oder spezielle Projektkategorien. Einige Literaturempfehlungen zu solchen weiterführenden Themen finden Sie im abschließenden Kapitel dieses Buchs.

Wir möchten dem Projektmanagement die Schwere nehmen, mit der es oft vermittelt wird. Projektleitung gelingt, wenn wir in dieser Rolle souverän führen und kommunizieren und die wirklich wesentlichen Vorgehensweisen konsequent beherzigen. Wir geben Ihnen deshalb mit diesem schlanken und leicht verständlichen Praxisleitfaden an die Hand, was wir selbst seit Jahrzehnten erfolgreich in Projekten anwenden und in Trainings vermitteln. Die Inhalte sind für alle Leser bestimmt, die Projekte leiten, daran mitwirken und dabei Erfolge erzielen und wiederholen möchten. Wir wünschen Ihnen viel Freude damit!

Dieses Buch wendet sich ausdrücklich an alle Geschlechter und Menschen jeglicher Geschlechtsidentität. Dennoch verzichten wir auf Formulierungen wie »Mitarbeitende«, »Mitarbeiter*innen«, »MitarbeiterInnen« oder Vergleichbares. Denn sie erschweren nach unserer Auffassung die gute Lesbarkeit der Texte, die uns am Herzen liegt. ■

2 Projektdefinition



■ 2.1 Projekte

Für erfolgreiches Projektmanagement ist es notwendig, dass Sie wissen, wie sich ein Projekt von Routineaufgaben unterscheidet. Dafür müssen Sie verstehen, was ein Vorhaben als Projekt kennzeichnet:

Definition:

Projekte sind komplexe, oft neuartige Vorhaben mit Aufgaben, für deren Lösung die Mitwirkung und Koordination von Menschen aus verschiedenen Fachdisziplinen erforderlich ist. Für ein Projekt stehen meist nur begrenzt Zeit sowie begrenzte personelle und finanzielle Mittel zur Verfügung. ■

Es gibt auch eine DIN-Normenreihe (DIN 69901) zum Projektmanagement, auf die wir hier verweisen, die uns zur Verwendung in diesem Buch aber sprachlich zu sperrig ist.

Mit unseren Worten ausgedrückt: Ein Vorhaben ist dann ein Projekt, wenn die in Tabelle 2.1 dargestellten Kriterien im Wesentlichen erfüllt sind.

Tabelle 2.1 Kriterien für ein Projekt

Geschlossene Aufgabenstellung	Begrenzte Mittel
▪ komplexes Vorhaben ▪ definierter Anfangs- und Endtermin ▪ eindeutige inhaltliche Zielsetzung ▪ klare Abgrenzung zu anderen Projekten und Vorhaben	▪ zeitlich (Bearbeitungszeit) ▪ personell (Projektmitarbeiter) ▪ finanziell (Kosten und Investitionen)
▪ neuartige Fragestellungen/Herausforderung ▪ viele thematische Schnittstellen und Zusammenhänge ▪ vielfältige Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Maßnahmen ▪ Vielzahl potenzieller Lösungswege bzw. Herangehensweisen ▪ nur in Teamarbeit lösbar, da verteiltes Know-how notwendig ▪ Risiken, Gefahr des Scheiterns	▪ Know-how aus unterschiedlichen Fachdisziplinen erforderlich ▪ oft organisationsübergreifend, d. h. mehrere Abteilungen, Bereiche, Firmen, Standorte, Länder oder externe Partner sind beteiligt

Es ist wichtig, dass ein Unternehmen oder der zuständige Fachbereich, die treibende Führungskraft oder eine verantwortliche Person bewusst entscheidet, welche Vorhaben als Projekte durchgeführt werden und welche als Aufgabe im normalen Tagesgeschäft. Solche normalen Tätigkeiten (Linientätigkeiten) zeichnen sich dadurch aus, dass sie in gleicher oder ähnlicher Form wiederholt zu erledigen sind. Sowohl das Ziel als auch der geeignete Weg dorthin sind bei Routinearbeiten bekannt. Im Unterschied dazu wird zu Beginn eines Projekts das Ziel klar definiert, der Lösungsweg ist zunächst aber noch offen (Bild 2.1). Aufgabe des Projektleiters ist es, mit dem Projektteam einen geeigneten Weg zum Ziel zu erarbeiten. Das unterscheidet ein Projekt übrigens auch von einem Experiment oder blindem Aktionismus.

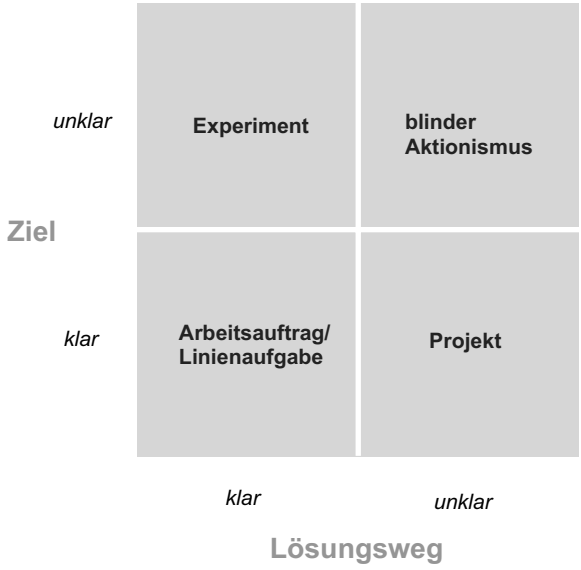


Bild 2.1 Abgrenzung von Projekten

Ausführlicher erläutert, lässt sich ein Projekt wie folgt von den anderen drei Tätigkeitsarten abgrenzen:

Abgrenzung Arbeitsauftrag/Projekt

Der Arbeitsauftrag unterscheidet sich vom Projekt dadurch, dass neben dem Ziel auch der Lösungsweg bereits vorgegeben ist. Es existiert zum Beispiel bereits ein Umsetzungsplan oder diese Aufgabe wurde mit einem ähnlichen Ziel bereits bearbeitet. Da der Weg bereits bekannt ist, kann es sich nicht um eine gänzlich neuartige Aufgabe handeln.

Abgrenzung Experiment/Projekt

In einem Experiment ist bekannt, wie vorgegangen werden soll, allerdings noch nicht, was mit seiner Durchführung erreicht werden wird, welches Problem gelöst oder welches konkrete Ziel realisiert wird. Ein solches Vorgehen mag zunächst sinnlos erscheinen. In der Forschung oder Vorentwicklung jedoch kann es durchaus lohnenswert sein, etwa bekannte Verfahren auf neue Anwendungsfelder zu übertragen und zu hoffen, dass ein verwertbares Ergebnis entsteht.

Abgrenzung blinder Aktionismus/Projekt

Blinder Aktionismus liegt dann vor, wenn weder Ziel noch Vorgehen klar sind. Einen solchen Auftrag sollte man besser ablehnen. Ein »Machen Sie mal, wird schon!« ist selten von Erfolg gekrönt und führt in vielen Fällen nur zu Frustration.

Die Matrix zur Abgrenzung von Projekten finden Sie ebenfalls in der Toolbox.

➲ *Siehe Toolbox: 2a Abgrenzung von Projekten*

Viele Vorhaben können in Form eines Projekts realisiert werden. Wichtig ist, dass die Beteiligten bewusst entscheiden, ob ein Vorhaben als Projekt oder als Linienaufgabe umgesetzt wird, und dass diese Entscheidung nachvollziehbar ist.

Für ein Projekt wird außerhalb der bestehenden Organisation, also neben der regulären Linienhierarchie, eine eigene Projektorganisation gestaltet. Sie besteht nur so lange, wie das Projekt dauert und setzt sich aus mindestens folgenden Einheiten zusammen:

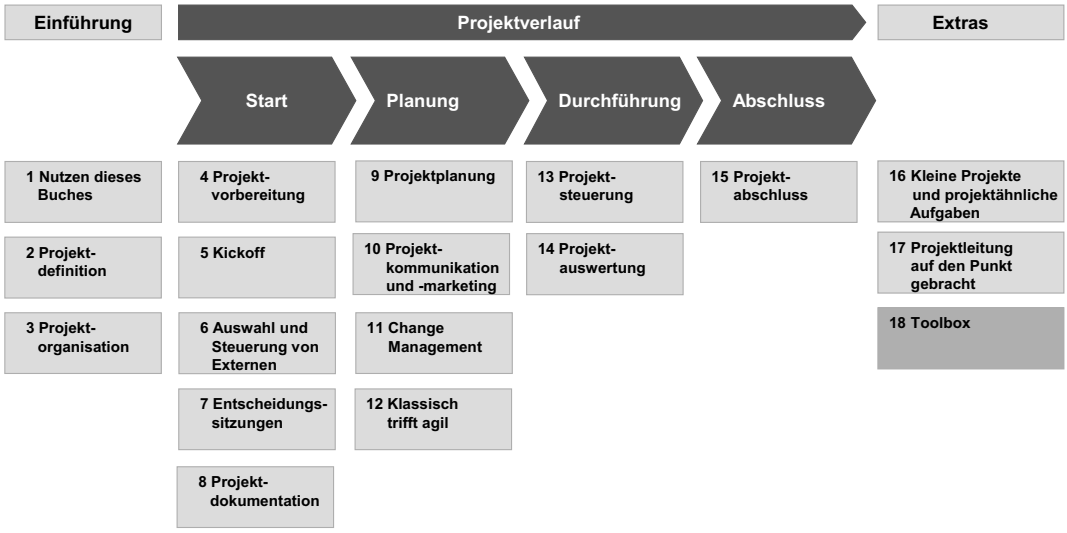
- einem Auftraggeber,
- einem Projektleiter als dessen Auftragnehmer und
- Projektmitarbeitern, die das Projektteam bilden.

2.2 Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben

Im Tagesgeschäft tauchen immer wieder Aufgabenstellungen auf, die den Kriterien von Projekten nicht oder nicht voll entsprechen. Gleichzeitig weisen aber manche davon Merkmale auf, die sie zu kleinen Projekten bzw. projektähnlichen Aufgaben machen, beispielsweise eine Marketingkampagne, die Neuausschreibung von Dienstleistungen, ein jährlicher Unternehmensbericht oder ein kleineres Software-Update.

Je nach Aufgabenstellung ist es nicht nötig oder sinnvoll, für solche Aufgaben das gesamte Repertoire des Projektmanagements zu nutzen. Ausgewählte Hilfsmittel und Vorgehensweisen aus der Projektsteuerung sind dafür aber überaus hilfreich. Erläuterungen und konkrete Vorschläge dafür finden Sie im Kapitel 16 »Kleine Projekte und projektähnliche Aufgaben«.

18 Toolbox



Hinweis zur Nutzung der Toolbox:

Die Toolbox, die wir in unseren Projekten verwenden, ist deutlich kleiner als die Toolbox, die wir Ihnen hier an die Hand geben. Wir definieren und führen unsere Projekte aufgrund unserer umfassenden Erfahrung meist mithilfe von

- Projektauftrag,
- Phasen-, Struktur- und Terminplan,
- Job- und Meetingliste.

Diese Tools halten wir für unverzichtbar. Welche der folgenden Werkzeuge, Anleitungen, Vorlagen und Beispiele für Sie darüber hinaus hilfreich sind, hängt von Ihrem Erfahrungsgrad und Ihrem Projekt ab. Es geht also nicht darum, dass Sie alle enthaltenen Tools auf Ihr Projekt anwenden müssen; sondern wie immer im Projektmanagement, dass Sie die auswählen, welche Sie in Ihrer Rolle gut unterstützen und weiterentwickeln sowie Ihr Projekt voranbringen.

Immer nach dem Motto: so viel wie nötig und so wenig wie möglich.

2a Abgrenzung von Projekten 138
4a Vorlage Projektauftrag 139
4b Beispiel Projektauftrag 142
4c Vorlage Projekt Canvas 145
4d Beispiel Zieldefinition 146
5a Beispiel Regieplan Kickoff 147
5b Vorlage Regieplan 149
5c Checkliste Kickoff 150
5d Beispiele für Spielregeln 152
5e Besprechungsleitfaden für zielwirksame Meetings 154
5f Vorlage Kontaktdaten 156
5g Vorlage Kraftfeldanalyse 1 157
5h Vorlage Kraftfeldanalyse 2 158
7a Checkliste für Lenkungsausschusssitzungen 159
7b Vorschlag zur Gliederung der Agenda 160
7c Leitfaden zum Aufbau von Argumentationen 161
7d Aufbau einer guten Entscheidungsvorlage 162
7e Entscheidungen herbeiführen 163
7f Professionelle Präsentation 165
7g Professionelle Moderation 168
7h Umgang mit unterschiedlichen Charakteren 169
7i Vorlage Protokoll 170
8a Vorlage Projektabschlussbericht 171
8b Beispiel Projektabschlussbericht 173
9a Phasenplan für unterschiedliche Projektarten 176
9b Vollständigkeit des Projektstrukturplans 177
9c Anleitung Vorwärtsplanung 178
9d Vorlage Terminplan 179
9e Beispiel Terminplanung 1 180
9f Beispiel Terminplanung 2 181
9g Beispiel Terminplanung 3 182
9h Vorlage Projektschnittstellen/Abhängigkeiten 183
9i Vorlage Kapazitätsplanung 1 184

9j Vorlage Kapazitätsplanung 2 ... 185
9k Vorlage Kostenplanung 1 ... 186
9l Vorlage Kostenplanung 2 ... 187
9m Vorlage Vollkostenrechnung ... 188
9n Vorlage Risikoanalyse 1 ... 189
9o Vorlage Risikoanalyse 2 ... 190
9p Checkliste Projektplanung ... 191
10a Beispiel Kommunikationsmatrix 1 ... 193
10b Vorlage Kommunikationsmatrix 1 ... 195
10c Vorlage Kommunikationsmatrix 2 ... 197
11a Gute Gefühle, schlechte Gefühle, Fragen ... 198
11b Was kommt, was geht ... 199
12a Kanban Board ... 200
13a Checkliste Projekterfolg ... 201
13b Vorlage Jobliste ... 202
13c Beispiel Jobliste ... 203
13d Vorlage Meetingliste ... 204
13e Beispiel Meetingliste ... 205
13f Vorlage Statusbericht ... 206
13g Vorlage Decision Diary ... 210
13h Vorlage Änderungsmanagement – Change Log ... 211
14a Vorlage Auswertung 1 ... 212
14b Vorlage Auswertung 2 ... 213
14c Anleitung Feedbackbogen ... 215
14d Vorlage Feedbackbogen Team ... 216
14e Vorlage Feedbackbogen Management ... 217
15a Agenda für die Projektabschlusssitzung ... 218
17a Fehler und Erfolgsfaktoren ... 219

Index

A

Akzeptanz 16, 17, 71
Angebotsphase 39
Aufgaben, projektähnliche 134
– Kickoff 122
– Meeting 122
– Projektauftrag 120
– Projektleiter 121
– zeitliche Planung 123
Auftraggeber 9, 21
Auftragsklärung 25

B

Blitzlicht 115
Budget 68, 103

D

Decision Diary 110

E

Entlastung 118

F

Frühwarnung 112

J

Jobliste 107, 124

K

Kapazitätsplanung 66
Kickoff 129
– Inhalte 32
Kommunikationsmatrix 75
Kommunikationswege 75
Kostenplanung 68
Kostensenkung 103
Kraftfeldanalyse 34
– Matrix 35

L

Lenkungsausschuss 16
– Pflichten 18
Lenkungsausschusssitzung 130
– Durchführung 45
– Erfolgskriterien 47
– Vorbereitung 44
Linienorganisation 7

M

Magisches Dreieck 102
Medien 75
Meetingliste 108
Meilensteine 65
MS Project 66

P

Partner, externe
– Auswahl 38

– Beauftragung 39
– Steuerung 41, 129
Phasenplan 56
Projektabgrenzung 5
Projektabschluss 133, 134
Projektabschlussbericht 51, 117
Projektabschlusssitzung 118
Projektauftrag 25, 120, 121
– Erstellung 25, 121
Projektauslöser 21
Projektcontrolling 98
Projektdefinition 3
Projektdokumentation 130
– Struktur 50
– Tipps 50
Projektendreview 114
Projekt, kleines 6, 134
– Kickoff 122
– Meeting 122
– Merkmale 119
– Projektauftrag 120
– Projektleiter 121
– zeitliche Planung 123
Projektleiter 10, 23, 109
– Aufgaben 13
– Auswahl 10, 23
– Entlastung 118
– Kompetenzen 11
– methodische Kompetenzen 24
– Rechte 12
– soziale Kompetenzen 23
Projektleitung
– Grundsätze 127
– Konzeptionsphase 130
– Realisierungsphase 132
– Startphase 128
Projektmarketing 131
– Inhalte 72
– Konzepterstellung 76
– Nutzen 72
– Zielgruppen 73
Projektmentor 18
Projektmitarbeiter 14
– Pflichten 15
Projektorganisation 7
Projektplanung
– Ziel 54
Projektreview 114, 133
– Meeting 114
Projektrollen 8
Projektsteuerung 132
– Kosten 103
– Prinzipien 111
– Projektlaufzeit 104
– Qualität/Inhalte 105
– Voraussetzungen 99
– Zeit 104
Projektstrukturplan 58
– Bottom-up 61
– Top-down 60
Projektübergabe 117
Projektvorbereitung 21, 128
Projektziele 27

R

Ressourcenplanung 66
Risikoanalyse 69
Rückwärtsplanung 64

S

Selbstanzeige 111
Software 65
Spielregeln 124
Statusbericht 109
Steuerungsinstrumente 107
Steuerungskreislauf 100

T

Terminplanung 62
– Software 65

V

Vorwärtsplanung 64

Z

Zielformulierung 28, 121
Zielgruppen 73

Autoren

Die Autorinnen

Conny Lang ist erfahrene Unternehmensberaterin, Projektleiterin, Trainerin und Coach. Als Beraterin und Mitinhaberin arbeitete sie elf Jahre für die Unternehmensberatung congena, bevor sie 2007 ihr eigenes Beratungsunternehmen IN2IT gründete. Sie folgte damit förmlich ihrer Berufung, denn privat wie beruflich ist es ihre Leidenschaft, Menschen zu unterstützen und schwierige Situationen zu lösen. Ihre Beratungs- und Trainingsschwerpunkte liegen in den Bereichen Projektmanagement, Führung, Kommunikation, Konflikt, Change und Professionalisierung von Leadershipteams. Sie folgt nicht blind »modernen« Konzepten, sondern ist unermüdlich unterwegs, um Antworten zu finden auf die Frage: Was funktioniert in der Realität wirklich?

conny.lang@in2it-consulting.de

Marita Schöps steht für Klartext und Fokus. Mit charmanter Hartnäckigkeit steuert sie souverän und krisenfest jedes Projekt und jedes Veränderungsvorhaben. Aus ihrer eigenen Konzernkarriere sind ihr die Herausforderungen von Linien-Führungskräften genauso vertraut wie die der Projektleiterrolle. Die Projekt- und Change-Management-Expertin hat Produktentwicklungen ebenso geleitet und begleitet wie Umstrukturierungen, Bereichsfusionen, Standortwechsel, Kulturwandel-Initiativen, Projektmanagement-Optimierungen und agile Transformationen. Ihre umfassende praktische Erfahrung flankiert sie durch ständige persönliche Weiterentwicklung und Zertifizierungen, beispielsweise als Projektmanagerin, Agile Coach, Scrum Master, Product Owner und Coach für Persönlichkeitsentwicklung. Mit ihren beiden Firmen Marita Schöps Consulting und Die Change Angels berät sie seit Jahren erfolgreich Unternehmen aus vielfältigen Branchen wie Automotive, Luft- und Raumfahrt, Elektrotechnik, Spielwaren- sowie Lebensmittelproduktion, Systemgastronomie und Einzelhandel.

kontakt@marita-schoeps-consulting.de

Die Co-Autoren

Joachim Drees, Diplom-Kaufmann, entdeckte seine Begeisterung für das Thema Projektmanagement bei der Leitung konzernweiter Projekte zum integrierten Programmeinkauf und zum Ausbau des Content-Sales-Bereichs der ProSiebenSat.1 Group. Durch seine vielfältigen Erfahrungen in Führungspositionen, ob als kaufmännischer Leiter eines Free-TV-Senders, als Leiter des übergreifenden Controllings aller Sender der ProSiebenSat.1 Group oder durch seine tragende Rolle beim Aufbau der Werbezeitenvermarktung eines Musikfernsehveranstalters, verfügt er über langjährige Kenntnis in der kaufmännischen Steuerung und operativen Führung von Sendeunternehmen. Joachim Drees verantwortet den Einkauf von Programmrechten für Commissioned Productions in der ProSiebenSat.1 Group.

Bettina Hörmann ist erfahrene Personalerin mit breitem HR-Hintergrund. Die längste Zeit ihrer beruflichen Laufbahn verantwortete sie den Bereich Personalentwicklung bei der ProSiebenSat.1 Media SE. Als Führungskraft, Coach und Organisationsentwicklerin prägte sie hier innovative Lernangebote und Initiativen, um Menschen zu befähigen, ihr Bestes zu geben und sich immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen. 2021 gründete sie ihr eigenes Beratungsunternehmen Bettina Hörmann Beratung & Coaching GmbH. Sie berät mittelständische Unternehmen in allen Fragen rund um Führung und Führungskultur und moderne Personal- und Organisationsentwicklung. Darüber hinaus coacht sie Frauen an Wendepunkten im Job, damit sie all ihre Fähigkeiten nutzen, um wieder Sinn und Begeisterung im Job zu erfahren.

Karin Kleist ist Kommunikationsprofi und Texterin aus Leidenschaft. In ihrer fünfzehnjährigen Kommunikationslaufbahn in börsennotierten Medien- und Technologieunternehmen gibt es kaum Felder, die sie nicht bespielt hat. Seit 2018 unterstützt sie Technologie-Unternehmen und Start-ups in ihrer eigenen Agentur, der Wortschmiederei, dabei, die passenden Worte zu finden.

Sandra Lemmer, Diplom-Psychologin, ist Führungskraft und Personalentwicklerin aus Leidenschaft. Als Expertin mit internationaler Erfahrung in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung, Change Management, Führungskräfteentwicklung und Cultural Development ist sie seit 2018 als Bereichsleiterin für die Personalentwicklung und das Talent Management der 72 000 Mitarbeiter von Kaufland Deutschland in der Schwarz Gruppe verantwortlich. Die enge Verknüpfung ihres Handelns mit den unternehmerischen Strategien und kulturellen Werten sowie die individuelle Begleitung von Menschen in Veränderungsprozessen liegen ihr dabei besonders am Herzen. Ergebnis sind praxistaugliche und innovative Konzepte und Trainingsmaßnahmen, in denen das Netzwerken und der Spaß am Lernen nie zu kurz kommen.

Josef Wissinger, Diplom-Sozialpädagoge. Führungskraft und Personaler mit Blick über den Tellerrand. Sein Erfahrungsschatz erstreckt sich auf über zehn Jahre als

Geschäftsführer, in denen er die gesamte Bandbreite von Leadership- und Managementhemen lebt. Er hat seine weiteren Schwerpunkte im Change Management und war zuvor über fünf Jahre als HR Consultant bei der ProSiebenSat1 Group tätig. Dort arbeitete er in verschiedenen Projektteams mit und verantwortete unternehmensübergreifende Projekte. Vor seiner Arbeit bei ProSiebenSat.1 war er in der öffentlichen Verwaltung als Personalentwickler tätig. Zu Beginn des Arbeitslebens war er bei verschiedenen Consulting-Unternehmen als Trainer und Berater in verschiedenen Projekten beschäftigt, Immer getreu dem Motto: Der Mensch steht im Mittelpunkt!

Wie alles begann

Gute Projektarbeit schweißt ein Team zusammen – wenn sie sehr gut war, sogar über Jahre hinweg! Dabei ist das Projekt, das die Vertreter ganz unterschiedlicher Fachdisziplinen einst zusammengeführt hatte, schon viele Jahre vorbei. Im Auftrag des Vorstands der ProSiebenSat.1 Media AG hatten sie das Projektmanagement der börsennotierten Mediengruppe standardisiert und daraus später die erste Auflage dieses Buchs entwickelt. Die zweite Auflage folgte 2014. Die dritte Auflage, die Sie nun in Händen halten, haben Conny Lang und Marita Schöps vollständig überarbeitet und um zwei neue Kapitel erweitert.